

PINO DE SARIO

PRONTO INTERVENTO DI FACILITAZIONE

*Trasformare conflitti, malessere ed errori
in relazioni, gruppi, affetti, lavoro*

Collana **Psiche e dintorni**

diretta da *Francesca Andronico e Loredana Petrone*



Alpes Italia srl – Via G. Gatteschi 23 – 00196 Roma
tel./fax 06-39738315 – e-mail: info@alpesitalia.it – www.alpesitalia.it

© Copyright

Alpes Italia srl – Via G. Gatteschi, 23 – 00196 Roma, tel./fax 06-39738315

I edizione, 2026

PINO DE SARIO, Consulente in facilitazione, psicologo dei gruppi, autore. Insegna al Cisp, ente formativo dell'Università di Pisa, dove si studia la scienza per la pace. Membro della Società Italiana di Biosistemica. Da trent'anni lavora nelle organizzazioni sia come formatore che facilitatore sui temi delle abilità manageriali e delle competenze sociali. Svolge attività metodologica e applicativa sui versanti: sviluppo organizzativo, coinvolgimento dialogico, gestione delle negatività, benessere nel lavoro, soft skills, la figura del facilitatore. Nel 2005 codifica il modello della "facilitazione esperta", nel 2017 l'intelligenza di unire. Fondatore e direttore della Scuola Facilitatori.

Autore di numerose pubblicazioni, tra cui: Professione facilitatore (2005); Il facilitatore dei gruppi (2006); La riunione che serve (2008); Far funzionare i gruppi (2010); Il potere della negatività (2012); L'intelligenza di unire (2017); La spinta che attiva (2019); Facilitazione (2021).

In copertina: Disegno elaborato con l'aiuto dell'I.A. di Chat-GPT.

TUTTI I DIRITTI RISERVATI

Tutti i diritti letterari e artistici sono riservati.

È vietata qualsiasi riproduzione, anche parziale, di quest'opera.

Qualsiasi copia o riproduzione effettuata con qualsiasi procedimento (fotocopia, fotografia, microfilm, nastro magnetico, disco o altro) costituisce una contraffazione passibile delle pene previste dalla Legge 22 aprile 1941 n. 633

e successive modifiche sulla tutela dei diritti d'autore.

Indice

INTRODUZIONE	V
--------------------	---

PARTE I LA SCIENZA DELLA FACILITAZIONE

Organizzazione: scienza del lavoro, persone e gruppi	3
Comunicazione: scienza dell'interazione e del coinvolgimento	23
Emozione: scienza del sentire e del comportamento	45
Apprendimento: scienza dell'imparare il mondo	63
Nature variabili. Siamo tutti positivi e negativi	91
Simpatico-parasimpatico: fondamento fisiologico della vitalità.....	97

PARTE II L'ARTE DELLA FACILITAZIONE

Facilitazione.....	107
Face model (FM). Metodo della facilitazione esperta: due assi e "4F"	107
Dualità: coesistenza di due polarità. Le complementarietà generative	111
Roadmap. Recuperare e mantenere la dritta via.....	117
Almeno un po'. Cambiamento: serve gradualità, pazienza, concretezza	121
Nelle relazioni	125
Relazione: legame tra due soggetti differenti in movimento.....	125
Riconoscimento. La vicinanza mentale con l'altro	137
Nei gruppi	141
Gruppo. Campo di forze e dinamica di gruppo.....	141
Nesso produzione-partecipazione. Dualità di fare+parlare	165
Anti-negatività.....	169
Inclinazione alla negatività. Vediamo nero per prevenire il nero	169
Tre fonti di negatività. Una triplice provenienza: bio-psico-sociale	173
Negatività è generativa. La negatività scava la buca e la positività pianta l'albero	177
Negatività nel bicchiere. Metà pieno e metà vuoto	183

PARTE III L'IMPORTANZA DI AVERE METODO

Facilitazione.....	187
F1-Coordinare: binario compito-relazione. Curo l'azione e le persone	187
F2-coinvolgere: pendolo sé-altro. Alterno punto di vista personale e dell'altro.....	193
F3-aiutare: capacità negativa. Non soffoco la negatività, esploro e solo dopo agisco.....	201
F4-attivare: attivazione e positività. Agisco per aumentare impegno e motivazione.....	207
Bibliografia essenziale della Facilitazione esperta.....	213
La Scuola Facilitatori	217

Introduzione

Mentre il mondo si fa sempre più complicato e fragile, è probabile che nell'immediato futuro si possa affacciare un bisogno sempre più crescente di convivenza, sociale e organizzativa. Potrebbero risultare sempre più strategiche le capacità di unire, di mettere ponti tra schieramenti e interessi. Ponti però non costruiti su prediche (ideali), bensì sulle capacità (reali). Esempio, un capo che dice "vi voglio coinvolgere" e poi non tollera le critiche e tiene il sermone, diciamolo, è incongruente, dice una cosa e ne fa un'altra. È un grande predicatore, ma dimostra mediocre capacità di coinvolgimento, queste non sa dove stiano di casa. Così come noi genitori, noi cittadini, noi partner affettivi, professionisti, membri di team, eccetera, troppo presi – nel casino del mondo attuale – a fare grandi pipponi teorici, di auspici e a perdersi in negatività, lamenti, polemiche a fondo perduto. Davanti ci passa la meraviglia del mondo, del succedersi del giorno e della notte e noi facciamo le prediche o ci perdiamo in minuzie.

Facilitare, cosa vuole dire?

Tre pensieri semplici:

Aumento delle risorse umane in gioco. Quell'insieme di capacità quotidiane da agire con impegno e sforzo, con atteggiamento vigile, per valorizzare e aumentare le risorse in gioco. Per evolvere e sforzarci nel compito di un'adultità meno infantile e triste.

Cura della produzione e della partecipazione. La facilitazione si offre quale "capacità integrata", che ha strumenti di bilanciamento della produzione (obiettivi, risultati) con la partecipazione (persone, relazioni), entrambe fondamentali. L'incontro moderato tra questi due piani mira a contenere i reciproci eccessi (rigidità e caos) e a sviluppare una dimensione produttiva, relazionale, costruttiva.

Passaggio da "orticelli" divisivi a "campo". La "funzione" della facilitazione, o anche il



“ruolo” di un facilitatore, sono in grado di aiutare persone e gruppi, a passare da interessi chiusi (orticelli) a interessi più aperti (campo), mossa che inevitabilmente comporta l’attraversamento di barriere, resistenze, blocchi e negatività.

Per chi è questo libro?

È da trenta anni che vado divulgando questa “nuova scienza e nuova arte”. Di unire, ben sapendo delle tante forze che dividono. Il libro è per gli adulti tutti. Per i cittadini che svolgono una funzione chiave nella società civile plurale e democratica (almeno un po’). Ai genitori, il mestiere più complicato che ci sia. Agli insegnanti, sottostimati e che devono fronteggiare tutte le sindromi e tutte le educazioni possibili (solidale con loro). Chi lavora nelle aziende e nei servizi, che possa apprendere un po’ di comunicazione. Tutti i coordinatori di team, che pianificano ferie e turni, che riescano ad ascoltare. I volontari e le associazioni, bravi e belle, anche loro cariche di ansia e negatività. Alle reti di partecipazione, ai tavoli interassociativi. Ai professionisti (avvocati, project, architetti, medici, ingegneri) che alla maestria tecnica affianchino un filo di capacità relazionali. Ai ruoli aziendali (capi, Hr, dirigenti), alla Pubblica Amministrazione, per tutti loro la relazione è fondamentale come anche saper dare risposte negli scambi comunicativi con clienti e utenti. Al sociale (educatori, assistenti sociali, operatori) troppo importanti. Il libro è infine per tutti gli adulti che pongono lo sguardo in posizione contraria al populismo regressivo, al modo rissoso in cui la colpa è sempre degli altri, a chi si polarizza senza un brancolo di riflessione e scuse, senza mai un’autocritica. A fare i mestri siamo tutti grandi docenti universitari! A tutti dedichiamo il Pronto intervento di facilitazione.

UNA SPINTA GENTILE

Nel parco delle auto: l’autoritaria è buona, a quattro portelloni.

L’autoinganno? Te le tirano dietro.

L’autostima? In disuso, non più in catalogo.

E l’autocritica? Non se ne vedono più in giro.

Struttura del libro

Sono tre le parti. La *Parte prima* illustra le basi delle scienze afferenti a organizzazione, comunicazione, emozione, apprendimento, le stesse su cui abbiamo costruito il modello della “facilitazione esperta” nel 2005. Oltre ad altri due concetti salienti nella base di costruzione del facilitare, le “nature variabili” (come umani siamo sia buoni che cattivi) e il “simpatico-parasimpatico”, la coppia neurobiologica che abbiamo tutti nel nostro corpo, che governa l’azione e il riposo, che da anni ci ispira a

progredire nella dualità, quel pensiero che cerca collegamenti tra fattori solitamente considerati escludenti e dicotomici.

La *Parte seconda* ti porta i concetti di arte di facilitare, tra cui mettere insieme, collegare i piani produttivi e partecipativi, un'altra delle preferite dualità. La centratura su relazione e riconoscimento, gruppo, cambiamento. Il Face-model, lo strumento di metodo della "facilitazione esperta". In questa parte esplodiamo quattro gruppi di affinità trasversali: facilitazione, nelle relazioni, nei gruppi, anti-negatività, i primi elementi che schiudono alla dualità negativo-positivo, non siamo solo uno e non siamo solo l'altro, ma siamo entrambi.

La *Parte terza*, dedicata ai metodi, prosegue con le quattro mappe chiave "4F" (quattro funzioni facilitatrici), le quattro capacità che abbiamo selezionato per tutti, cittadini, genitori, operatori, capi, professionisti.

Il libro ti aiuta sia nella sfera personale che professionale.

Va detto che tutti i concetti, scientifici e pratici, sono allestiti nello stesso modo, seguendo una sequenza elementare, un po' pedissequa, che abbiamo scelto per meglio farci capire, così delineate: i) definizione; ii) metodo; iii) cosa non fare; iv) cosa fa il facilitatore; v) lessico; vi) esempi; vii) studi; viii) bibliografia.

Perché dovresti acquistare questo libro?

Questo libro ti consente di arricchire il tuo quadro di conoscenze, ma anche di metodi applicativi nel mestiere più difficile che è quello della convivenza sociale, familiare, aziendale. Le due grandi direttrici sono la "parola" e il "corpo" tramite la respirazione. Due funzioni davvero votate alla salute, alla democrazia, al lavoro. Possiamo imparare a usare parole, vocalità, linguaggi corporei, apprezzamenti, critiche costruttive, domande, ascolto attivo, gestire negatività, gestire differenze, curare gli scontri e i conflitti? Possiamo? Certamente sì, recuperando cambiamenti non totalizzanti, della serie "tutto-o-niente", avviandoci verso risultati gradualmente all'insegna di "almeno un po'". Un passo per volta, mettendoci tuttavia in cammino. La vita non va solo allungata, va anche allargata. Questo libro ti mostra come!

IL FACILITATORE È...

• L'adulto • Il cittadino • Il genitore • Un insegnante • Chi lavora • Tutti i coordinatori di gruppi nelle PA, profit, non profit • Il mondo del volontariato e dell'associazionismo • Tutte le reti di partecipazione sociale e territoriale • I professionisti • I leader • I formatori e coach • I facilitatori esperti.

IL LIBRO È RIVOLTO A TUTTI LORO!

Cosa fa il facilitatore

In ogni scheda del libro hai la dedica a te, trovi questo titoletto! Che tu sia un genitore, un adulto, un lavoratore, un capo, un professionista, un futuro facilitatore di gruppi, questa parte che trovi nelle diverse pagine ti parla sulle mille cose che puoi iniziare a fare e a dire. Questi costanti passaggi “cosa fa il facilitatore” sono secondo me la novità assoluta di questo volume. Cosa facciamo in pratica dentro a situazioni difficili, complicate, arcigne (vedi cigni neri), complesse, con poco ascolto, con pregiudizi, zero fiducia? Cosa facciamo? Per non battere le solite strade del *dividi-et-impera*, del paternalismo regressivo, del meccanicismo del “mettere sotto il tappeto” o che il “problema sono loro e noi non abbiamo fatto nulla”. Cosa facciamo? Queste numerose proposte pratiche nel libro, non basteranno a rispondere ai mille quesiti della realtà, ma almeno un po’ iniziano a individuare un cammino, seguendo una strada plurale, sistemica, circolare, ecologica, di integrazione, di conciliazione, un po’ più fraterna. Di facilitazione appunto.

L’IA e la facilitazione

Se pensiamo all’incamminarci nella strada della facilitazione dovremmo essere più attenti e critici nei confronti degli sviluppi sociali e tecnologici, che mettono in discussione le nostre vite. Perché è di questo che si tratta, di forme di uscita dal nostro corpo, i sistemi artificiali che suggeriscono che ci può essere intelligenza senza un corpo vivente. La comunicazione digitale e la virtualizzazione dominano la nostra vita, ci offrono un sacco di opportunità prima inesistenti, ottime, pur tuttavia ci espongono ad un piano esageratamente immateriale, non corporeo. Siamo connessi di fatto con le tecnologie ma spesso distanti, molto, sul piano emotivo, comunicativo, di senso. Siamo troppo fuori dal nostro corpo, siamo troppo fuori dalla nostra “madre relazione”, lo scambio in presenza con l’altro, che ci offre idee e identità, calma, confronto, lavoro.

Le esperienze reali vengono sostituite in dose massiccia da contatti virtuali e di conseguenza la distinzione tra realtà e apparenza si riducono solo a un’immagine: ciò che è vero e ciò che è falso è sempre più confuso, la realtà rischia di sfuggirci. In Occidente con la digitalizzazione la solitudine è in aumento. Oggi aumentano le pseudo comunità, con scambi superficiali a distanza, non ci sono le esperienze vissute reali, tendono a perdersi anche i legami duraturi. Se cerchiamo una realtà reale basata sull’esperienza, il fattore cruciale è dato dalla realtà fisica e dalla presenza viva dell’altro. Soltanto l’altro mi può liberare dalle mie proiezioni e illusioni, il

messaggio dell'altro nella sua presenza fisica, al suo tatto, sguardo, voce, carisma ci fa divenire reali, incarnati, organici, non dentro un mero smartphone. La presenza virtuale dell'altro non può sostituire l'incontro incarnato e intercorporeo. Con la facilitazione allora proviamo a dire "la prima tecnologia siamo noi", con la connessione di corpo, cervello, mente, emozioni, nella più stretta relazione con l'altro e col mondo.

La facilitazione in direzione del "nuovo umanesimo"

Molti riferimenti li prendiamo dal grande Edgar Morin, filosofo e sociologo, che da anni va promuovendo il "nuovo umanesimo", per una profonda trasformazione del pensiero e dell'azione umana, nel tentativo di affrontare con efficacia ed equità le sfide globali del ventunesimo secolo. Il nuovo umanesimo di Morin è un invito a ripensare il nostro modo di essere e di agire nel mondo, per costruire un futuro più giusto, sostenibile e umano. Si tratta di vedere l'umano quale insieme di intelligenza ed errore, di calcolo e affetti, di potenza e fragilità, di razionalità e sensibilità. Un nuovo modello di umanità, pervaso dallo spirito dell'accettazione reciproca e della convivenza delle diversità. Il mondo è fatto da mutualismi, simbiosi e cooperazioni, oltre che da egocentrismi e competizioni.

Immergersi ora!

Abbiamo organizzato il testo perché tu lettore possa essere accompagnato nei meandri di questa nuova scienza, che un gruppo di allievi in formazione sull'argomento ha così voluto descrivere con una frase:

LA FACILITAZIONE È...

- Unire ben sapendo delle tante divisioni • Distinguere e collegare, trasformando la negatività in risorsa • Accogliere conflitti e darsi un metodo costruttivo • Essere attrezzati nei problemi e nelle negatività • Imparare la complessità di sé, dei gruppi, dei contesti con l'aiuto di pratiche concrete • Attivare, stare nel problema, giocarlo, risalire • Tre sguardi su contenuto, relazioni, non detto • Aiutare le persone di un gruppo senza sacrificare le relazioni che li tengono insieme • Diventare consapevoli delle tipologie critiche che abbiamo tutti • Abbracciare i tanti fattori della realtà, sintonizzarsi, impegnarsi per migliorare • Non stare in superficie, abbracciare i fattori difficili da cui nascono risorse generative
 - Concretezza e autenticità • Aiutare i gruppi a estrarre il meglio di sé
 - Tecniche insieme al calore umano.
-

Facilitazione è un insieme!

Coordinare – Coinvolgere – Aiutare – Attivare – Agevolare, snellire – Rendere facili cose difficili – Mettere le persone a loro agio – Non è tutto compito, c'è anche la relazione – Stabilire la dialogicità io-tu – Accettare idee diverse – Rendere fluida una comunicazione bloccata – Aiutare – Approfondimento nel conflitto – La motivazione frutto dell'insieme positivo/negativo – Connettere differenze – Unire oltre ai propri interessi – Fare ponte. Buona lettura.

Pistoia, 10 dicembre 2025